



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETR KOUŘIL

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Kouřil Petr, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

**Company Performance Measurement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 31.03.2014

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Obsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracovávána. Dle rozhodnutí vedení podniku podléhá praktická část práce režimu utajení. V této zkrácené verzi je uveřejněna pouze teoretická část, která nepodléhá režimu utajení.

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku STAVOS Brno, a.s. Teoretická část práce se zabývá vybranými přístupy a metodami hodnocení výkonnosti podniku. V druhé části je charakterizován analyzovaný podnik a jeho současná situace. V poslední části je k hodnocení výkonnosti aplikován model START PLUS vycházející z principů The EFQM Excellence Model. Z jeho výsledků jsou nakonec vyvozeny návrhy na zdokonalení sebehodnocení a zlepšení výkonnosti.

## **Abstract**

The master's thesis deals with performance measurement of the company STAVOS Brno, a.s. The theoretical part is about some of approaches and methods of company performance measurement. In the second part the company is characterized and company's current situation is described. The last part contains an application of START PLUS model based on the principles of The EFQM Excellence Model. At the end the proposals for improving self-assessment and performance of the company are deduced from the results of applied model.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, hodnocení, benchmarking, The EFQM Excellence Model, Model START PLUS, předpoklady, výsledky, zlepšování.

## **Key words**

Company performance, evaluation, benchmarking, The EFQM Excellence Model, START PLUS Model, enablers, results, improvement.

### **Bibliografická citace**

KOUŘIL, P. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 86 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2014

.....

podpis studenta

### **Poděkování**

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné konzultace při zpracování mé diplomové práce. Dále patří můj dík také pánům Ing. Vojtěchu Fučíkovi a Ing. Jiřímu Krškovi za poskytnutí potřebných informací a podkladů pro zpracování této diplomové práce. V neposlední řadě děkuji rovněž své rodině za podporu po celou dobu mého studia.



# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
2.1 Přístupy k hodnocení výkonnosti podniku .....	13
2.1.1 Benchmarking.....	16
2.1.2 The EFQM Excellence Model.....	20
2.1.3 Balanced Scorecard .....	23
2.1.4 Six Sigma.....	27
2.2 Koncepty Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Excellence Model ve vzájemném propojení účinků.....	29
2.3 Model START PLUS .....	35
2.3.1 Předpoklady .....	36
2.3.2 Výsledky.....	37
2.3.3 Význam jednotlivých kritérií.....	38
2.3.4 Stupně ocenění.....	39
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>41</b>
3.1 Představení podniku.....	41
3.2 Základní údaje o podniku.....	42
3.3 Pracovníci a organizační struktura.....	43
3.4 Historie podniku, produkty a služby.....	46
3.5 Výrobní program.....	47
3.6 Strategie podniku.....	48
3.7 Investice.....	49
3.8 Bioplynová stanice Bratčice.....	50
<b>4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>52</b>
4.1 Hodnocení výkonnosti pomocí modelu START PLUS.....	52
4.1.1 Předpoklady.....	52
4.1.2 Výsledky.....	60
4.1.3 Bodové hodnocení modelu START PLUS.....	64
4.2 Vlastní návrhy ke zlepšení.....	67

4.2.1	Návrhy v oblasti Předpoklady.....	68
4.2.2	Návrhy v oblasti Výsledky.....	72
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>81</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>		<b>85</b>

## ÚVOD

Úspěch. To je to, čeho touží dosáhnout a co si chce udržet každý manažer či majitel podniku. V současné době, kdy se podnikatelské prostředí vyznačuje globální konkurencí a velmi náročnými tržními podmínkami, kdy každá chyba ve strategii, řízení podniku a rozhodování může mít pro podnikatelský subjekt vážné následky, je stále těžší a těžší úspěchu dosáhnout.

Základem úspěšnosti jednotlivce je neustálé sebevzdělávání, prohlubování znalostí, práce na rozvíjení svého talentu a zdokonalování vlastních schopností a dovedností, osvojování si nových technik a technologií ve svém oboru a sledování nových trendů. Toto vše lze v přeneseném slova smyslu říci i o podnikatelské organizaci, u které tyto procesy budou definovány jako sebehodnocení a neustálé zlepšování.

Úspěchu lze dosáhnout, pokud má organizace mj. “dobrou výkonnost”, což je ovšem relativní pojem. Záleží, na základě čeho onu “dobrou výkonnost” hodnotíme. Pro to, abychom byli úspěšní a trvale se udrželi na trhu, je bezpochyby důležité být lepší než konkurence. Z tohoto důvodu musíme svoji výkonnost srovnávat právě s ostatními subjekty nejen ze stejného oboru, což současně znamená hodnotit sami sebe a výsledky těchto hodnocení pravidelně využívat ke zlepšování vlastní výkonnosti.

Dříve se výkonnost hodnotila pouze na základě finančních ukazatelů či jejich soustav. Protože však tyto způsoby hodnocení vykazovaly jisté nedostatky, bylo třeba metodiku sebehodnocení zdokonalit. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku připojily k finančním měřítkům i nefinanční ukazatele, a tato kombinace dala vzniknout modelům, které dokáží organizace kvalitně a komplexně posoudit. Je důležité tyto modely opakovaně aplikovat a přijímat opatření ke zlepšování zjištěných slabých oblastí podniku.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Základním a jednoznačným cílem této diplomové práce je provedení hodnocení výkonnosti společnosti STAVOS Brno, a.s. pomocí vybrané metody, a na základě výsledků z tohoto hodnocení navrhnout a doporučit opatření ke zlepšení výkonnosti.

Díličními úkoly, jenž jsou podmínkou k naplnění základního cíle, jsou nastudování odborné literatury a teorie týkající se dané problematiky a získání informací a analýza zvolené organizace.

Hlavní metodou použitou ke zpracování této práce byla metoda dotazníkového šetření, která je obsažena v aplikovaném modelu START PLUS. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod pro sběr dat, která zahrnuje tři základní etapy – přípravu dotazníkového šetření, zpracování získaných dat a jejich analýza a nakonec prezentace a interpretace výsledků. Způsob dotazování byl elektronický, kdy sedm respondentů, kterými byli řídicí pracovníci podniku, vyplňovalo dotazník v programu Microsoft Excel. Skupina „Předpoklady” modelu START PLUS obsahuje pro účely této diplomové práce škálové otázky, které byly posuzovány pomocí hodnotící stupnice. Interpretace výsledků celého modelu proběhla jak slovním vyjádřením, tak pomocí tabulek či graficky.

Jak i z předchozího odstavce vyplývá, další použitou metodou byla metoda analytická, kterou lze stručně charakterizovat jako podrobné zkoumání složitějších jevů rozbořem na jednodušší. Smyslem je snazší pochopení skutečností a zjištění příčin a důsledků. Tato metoda je využita jak k popisu zkoumané organizace, tak v praktické části při aplikaci modelu START PLUS.

Opakem analytické metody je metoda, jenž by ji měla vždy doplňovat, a to syntetická. Ta označuje proces, při kterém se dva či více prvků sjednocují do jednoho celku, a umožňuje poznání věci v její komplexnosti. Této metody je užito v závěrečné části této práce.

S analýzou a syntézou se pojí metoda srovnání, která patří mezi empirické logické metody. Její pomocí se posuzují rozdíly, shody a podobnosti určité skupiny prvků. Tato metoda je uplatněna při hodnocení dosažených bodů za jednotlivá kritéria modelu START PLUS.

Postup při zpracovávání diplomové práce byl následující:

1. studování odborné literatury a teorie k danému tématu,
2. vypracování teoretické části práce ze získaných poznatků,
3. získávání informací a následně popis, představení a uvedení základních údajů o vybrané společnosti STAVOS Brno, a.s.,
4. zhodnocení výkonnosti podniku aplikací modelu START PLUS,
5. vyvození návrhů na zlepšení výkonnosti a doporučení, která by vedením podniku měla být přijata.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou popsána teoretická východiska práce týkající se daného tématu. Dále bude definováno, co je to výkonnost a jak ji lze měřit, a budou uvedeny vybrané přístupy a moderní metody hodnocení výkonnosti podniku a jejich základní principy a charakteristiky.

### 2.1 Přístupy k hodnocení výkonnosti podniku

Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy. Tuto obecnou definici výkonnosti uvádí například Nenadál (2004) i Evropská nadace pro řízení jakosti (European Foundation for Quality Management), a nebude se pravděpodobně příliš lišit svou podstatou ani v jiných svých modifikacích.

Naopak výkonnost podniku může každý jednotlivý subjekt hodnotit jinak – vlastníci podle návratnosti vložených prostředků, zákazníci podle míry uspokojení svých požadavků na produkt či službu, banky a dodavatelé podle schopnosti splácet závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně atd.<sup>1)</sup>

Proč vlastně výkonnost podniku hodnotit? I když důvodů může existovat celá řada, Vochozka (2011) uvádí tři hlavní skupiny důvodů, a to hodnocení podniku podnikem samotným, hodnocení z důvodu změny ve vlastnictví společnosti a hodnocení externími subjekty. První způsob vychází z potřeb majitelů a vedení podniku, druhý způsob se uplatní například při prodejkách společností, jejich fúzích apod., a třetí způsob používají zájmové skupiny, neboli tzv. stakeholders.<sup>2)</sup>

Proces měření výkonnosti je velice náročný na čas a úsilí. Efektivní a účinný je průběh tohoto procesu v případě, že jsou splněny určité podmínky – například dílčí fáze procesu na sebe musí navazovat jak po věcné stránce, tak organizačním a technickým zabezpečením, dílčími fázím musí být věnována odpovídající a vyvážená pozornost,

---

<sup>1)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 8.

<sup>2)</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. s. 9.

pro jednotlivé fáze musí být jasně a srozumitelně popsána pravidla atd. Proces měření výkonnosti přináší informace pro podporu strategického, taktického i operativního řízení. Získaná data mohou být rovněž uplatněna pro plánování, organizování a poté kontrolu řízení organizace. Dále lze informace využít pro rozhodování a učení se.<sup>3)</sup>

Výkonnost podniku je závislá na míře využití konkurenční výhody. Zejména v současné době, kdy se neustále mění podnikatelské prostředí, je pro podnik velmi obtížné konkurenční výhodu udržet dlouhodobě. Pro úspěšnost je proto nutné umět reagovat na měnící se podmínky, sledovat a vyhodnocovat výkonnost a vynakládat úsilí o její zvyšování.<sup>4)</sup>

Východiskem pro zvyšování výkonnosti podniku je její řízení zakládající se na opakovaných měřeních. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, které výkonnost ovlivňují, a použití optimálního systému měřítek odrážejících vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich dopad na celkovou podnikovou výkonnost.<sup>5)</sup>

Pokud chceme výkonnost měřit, musíme ji porovnávat s definovanou, neboli cílovou hodnotou. Z pohledu celého podniku vychází cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů jsou většinou odvozeny z benchmarkingu hlavních konkurentů. Není problémem stanovit ukazatel a kvantifikovat jeho hodnotu, ale určit požadovanou hodnotu. Hodnota klíčových měřítek by měla být prostřednictvím benchmarkingu srovnávána s konkurencí.<sup>6)</sup>

Měření výkonnosti podniku bylo na svém počátku zaměřeno výhradně na ekonomicko-finanční přístup, jenž užíval zejména finanční ukazatele. Ty jsou sice pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné, jejich podstatným nedostatkem je však to, že odráží minulost a jejich trend je dán i vlivy, jež nelze přesně specifikovat. Z tohoto důvodu se systémy měření výkonnosti postupně doplňovaly nefinančními ukazateli, které mají

---

<sup>3)</sup> WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. s. 38.

<sup>4)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 10.

<sup>5)</sup> tamtéž, s. 11.

<sup>6)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. s. 8.

kvantifikovat vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí organizace.<sup>7)</sup>

V posledních letech bylo vytvořeno několik významných přístupů k měření výkonnosti podniku, ať už vědci, lidmi z praxe či poradenskými organizacemi. Nejvíce uznávané a moderní jsou tyto přístupy:

- ❖ Balanced Scorecard,
- ❖ The EFQM Excellence Model,
- ❖ Six Sigma,
- ❖ Model Malcolma Baldrige,
- ❖ Data Envelopment Analysis.<sup>8)</sup>

Z výše uvedených přístupů budou v dalších podkapitolách blíže popsány první tři.

### **Desatero pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti**

Přestože má každý podnik svá specifika, kvůli nimž je obtížné definovat všechny faktory ovlivňující úspěšnost zavedení systémů měření výkonnosti, lze jmenovat alespoň několik hlavních atributů potenciálního úspěchu. Dle Pavelkové a Knápkové (2009) je třeba pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti podniku dodržet následující desatero:

1. Jasně formulovat vize a strategie ve shodě s hodnotovým řízením podniku.
2. Stanovovat vrcholová měřítka výkonnosti v návaznosti na strategickou vizi.
3. Vytvořit pravidla pro vyhodnocení výsledků a důsledně identifikovat generátory hodnoty.
4. Určit finanční i nefinanční měřítka, která měří dopad podnikových aktivit a událostí na řízení podniku.
5. Stanovit "vlastníka" každého měřítka.
6. Zachovat možnost změny měřítek podle změn podmínek podnikání a změn priorit.
7. Navázat měřítka a jejich plnění na motivační systém podniku, jak pro vrcholový management, tak pro nižší úrovně řízení, a pečlivě jej dodržovat.

---

<sup>7)</sup> SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. s. 11-13.

<sup>8)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. s. 8-9.



8. Zaměřit zpracovávání plánů na úrovni celé organizace i provozních jednotek na tvorbu hodnoty a její generátory.
9. Využívat v procesu plánování metod a postupů benchmarkingu pro identifikaci generátorů hodnoty a měření požadovaných hodnot měřítek.
10. Využívat odpovídající informační systém jako nástroj podporující růst výkonnosti podniku při plánování, řízení a kontrole procesů.<sup>9)</sup>

### 2.1.1 Benchmarking

Jak již bylo zmíněno výše, výkonnost podniku je hodnocena na základě porovnávání výsledků jednotlivých oblastí s výsledky konkurenčních subjektů. Aby to však bylo možné, musí útvar marketingu monitorovat výsledky dosažené konkurencí a pravidelně provádět benchmarking.<sup>10)</sup>

*„Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými podniky. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastního podniku.“<sup>11)</sup>*

Praktický význam benchmarkingu spočívá podle Nenadála (2004) v následujícím:

- pomáhá lépe porozumět požadavkům zákazníků i ostatních zainteresovaných stran,
- umožňuje manažerům sbírat informace, které by jinak byly buď zjištěny náhodně, nebo by zůstaly zcela nepoznané,
- je způsobem nalezení vhodných ukazatelů měření vlastní výkonnosti, jimiž mohou být odhaleny silné a slabé stránky podniku,
- za předpokladu dostatečné pokory a umění sebekritiky vrcholového managementu je jedním z nejúčinnějších procesů získávání podnětů a odhalení příležitostí k vlastnímu zlepšování.<sup>12)</sup>

---

<sup>9)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 236.

<sup>10)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. 2011. s. 9.

<sup>11)</sup> tamtéž.

<sup>12)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 134.

Benchmarking lze chápat jako takové měřítko výkonnosti, které bude naším vodítkem, resp. cílem, k němuž chce organizace směřovat. Je to kontinuální proces hledající dokonalejší praktiky a porovnávající zjištěné hodnoty s vlastními výsledky.<sup>13)</sup>

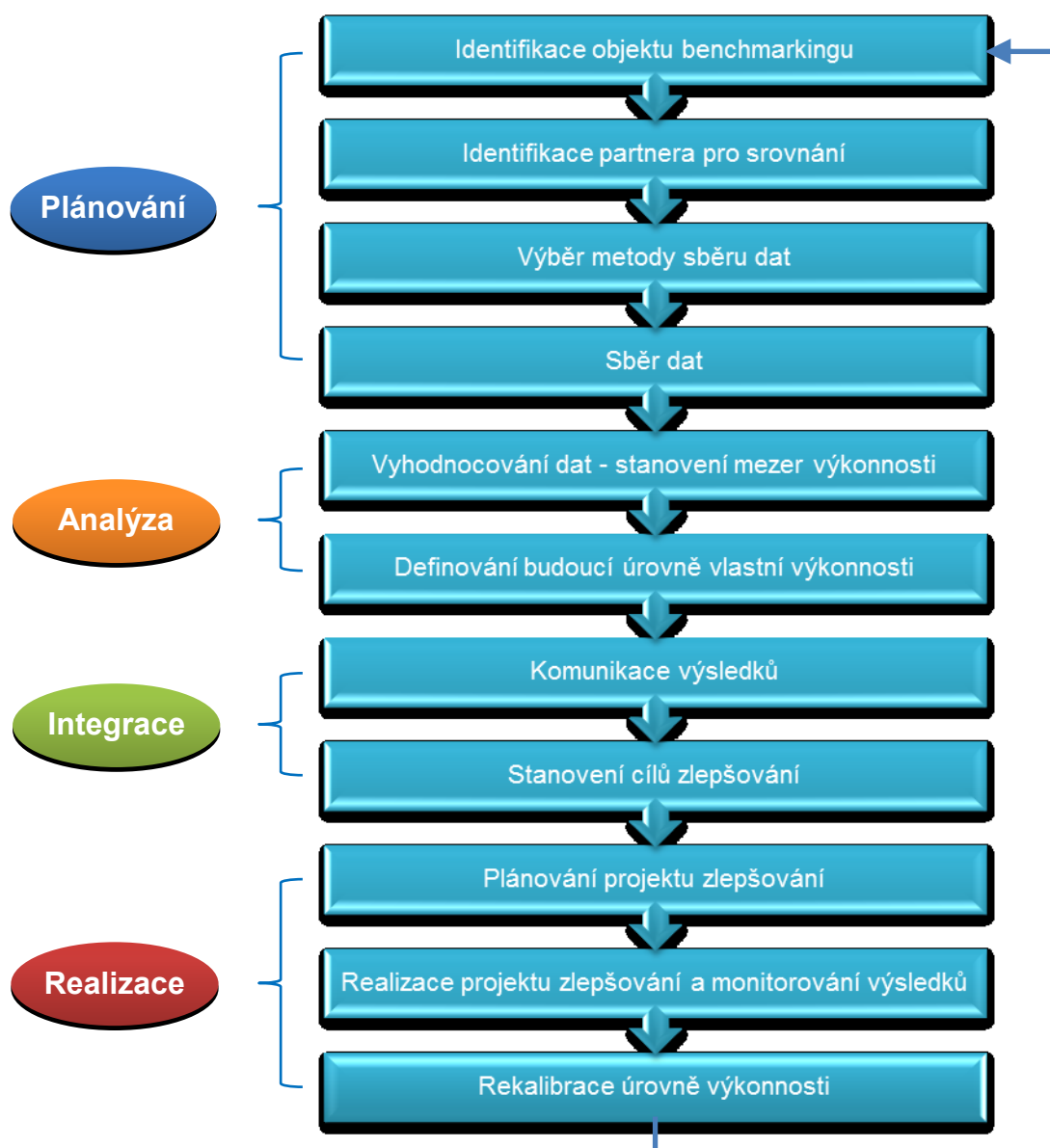
### **Metodika benchmarkingu**

Benchmarking nemá přesně vymezenou metodiku s jednoznačně danými pravidly a postupy. Počet kroků je u jednotlivých organizací velmi proměnlivý, zpravidla se však pohybuje mezi 4 až 12.<sup>14)</sup> Nicméně Nenadál (2011) uvádí, že jeden z výzkumů v USA odhalil vymezení až 33 různých kroků v algoritmu benchmarkingu. Nejčastěji se ale uvádí algoritmus s 11 kroky, jenž je znázorněn na následujícím obrázku 1.

---

<sup>13)</sup> PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. s. 16.

<sup>14)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 135.



Obr. 1: Algoritmus benchmarkingu (Upraveno dle: TRANSWEB GLOBAL INC. Xerox Benchmarking Model Help for Benchmarking – Transtutors. *Transtutors.com* [online]. ©2007-2014 [cit. 2012-10-17]. Dostupné z: <http://www.transtutors.com/homework-help/industrial-management/benchmarking/xerox-benchmarking-model.aspx>)

### Vážné aspekty benchmarkingu

Je také třeba zdůraznit některé vážné aspekty benchmarkingu, jež zmiňuje Nenádál (2004):

- 1) Benchmarking nesmí být považován za nahodilý proces, ale musí být trvalou součástí strategického managementu v jakékoli organizaci.

- 2) Benchmarking nelze zakládat na strohém konstatování, že je srovnávaný konkurent lepší či horší, ale na kvantifikování vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti.
- 3) Benchmarking lze zaměřit na jakoukoli oblast, která si podle názoru vedení podniku zaslouží pozornost. Může se jednat např. o předem odhalené slabé stránky vlastních produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců, systémů managementu atd.
- 4) Benchmarking musí být chápán jako velmi účinný nástroj učení se, protože jeho pravým smyslem je získat inspirativní podněty pro procesy kontinuálního zlepšování.<sup>15)</sup>

### Přístupy a typy benchmarkingu

Rozlišujeme tři základní přístupy benchmarkingu podle předmětu srovnávání:

- **Výkonový** – jde o porovnávání finančních, případně jiných dat. Jedná se o způsob identifikování rozdílů ve výkonnosti mezi subjekty.
- **Procesní** – měří individuální výkonnost a funkčnost procesu. Srovnávání probíhá se společnostmi, které jsou vůdci v provádění srovnávaných procesů. Procesní benchmarking hledá Best Practice<sup>16)</sup>.
- **Strategický** – jedná se o proces zjišťování výkonnosti a standardů na světové úrovni, který se snaží stanovit rozdíly v konkurenceschopnosti. Výsledkem je tvorba vhodných strategií pro to, aby podnik udržel svou pozici na trhu a dále se rozvíjel.<sup>17)</sup>

Z hlediska potenciálních partnerů, jejichž volba je důležitým rozhodnutím před zahájením benchmarkingu, lze rozlišit tyto typy:

- **Interní** – detailně zkoumá vlastní podnik, analyzuje určité procesy v jednotlivých pobočkách, odděleních apod., provádějících obdobné aktivity s cílem definovat nejlepší proces. Je relativně nejjednodušší na provedení.

---

<sup>15)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 132.

<sup>16)</sup> Best Practice je pojem pro osvědčené postupy, procesy či metody řízení, pomocí nichž se ve více organizacích dosáhlo dobrých výsledků, a proto se používají jako doporučení pro ostatní. Představují jakousi šablonu či standard v nastavování procesů v organizacích.

<sup>17)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 207.

- **Konkurenční** – jeho smysl tkví v porovnávání činnosti podniku vůči konkurenci. Slabinou tohoto typu je neochota konkurence předávat data.
- **Funkční** – zahrnuje porovnávání funkcí a postupů v různých oborech, vzorem jsou špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání.<sup>18)</sup>

### 2.1.2 The EFQM Excellence Model

Evropská nadace pro management jakosti vyvinula model realizující koncepci TQM<sup>19)</sup> již v roce 1991 pod názvem Evropský model TQM, jež byl používán až do roku 1999. Podobně jako normy ISO řady 9000 byl tento model zásadně inovován a v roce 1999 oficiálně představen pod názvem The EFQM Excellence Model. V roce 2011 proběhla inovace modelu, kdy došlo k úpravě procent definujících váhu hlavních kritérií.<sup>20)</sup> Poslední verze modelu byla představena v roce 2013 a podrobnější informací o ní budou zmíněny v dalším textu.

Základní principy Excellence<sup>21)</sup> jsou stanoveny následovně:

- **Orientace na výsledky** – Excellence je dosahováním takových výsledků, jež vrcholně uspokojují všechny zainteresované strany.
- **Zaměření na zákazníka** – Excellence je tvorbou trvalé hodnoty pro zákazníky.
- **Vůdcovství a stálost účelu** – Excellence je inspirujícím vůdcovstvím vycházejícím z vize a doprovázený stálostí účelu.
- **Management prostřednictvím procesů a faktů** – Excellence je řízením organizace pomocí souboru systémů, procesů a faktů, jež spolu souvisejí.
- **Rozvoj a zapojení lidí** – Excellence je maximalizací příspěvků pracovníků díky jejich rozvoji a zapojení.
- **Neustálé učení se, inovace a zlepšování** – Excellence je výzvou aktuálnímu stavu a efektivní změnou s využitím procesů učení se k tvorbě inovací a možnostem ke zlepšování.
- **Rozvoj partnerství** – Excellence je rozvíjením a udržováním partnerství s přidanou hodnotou.

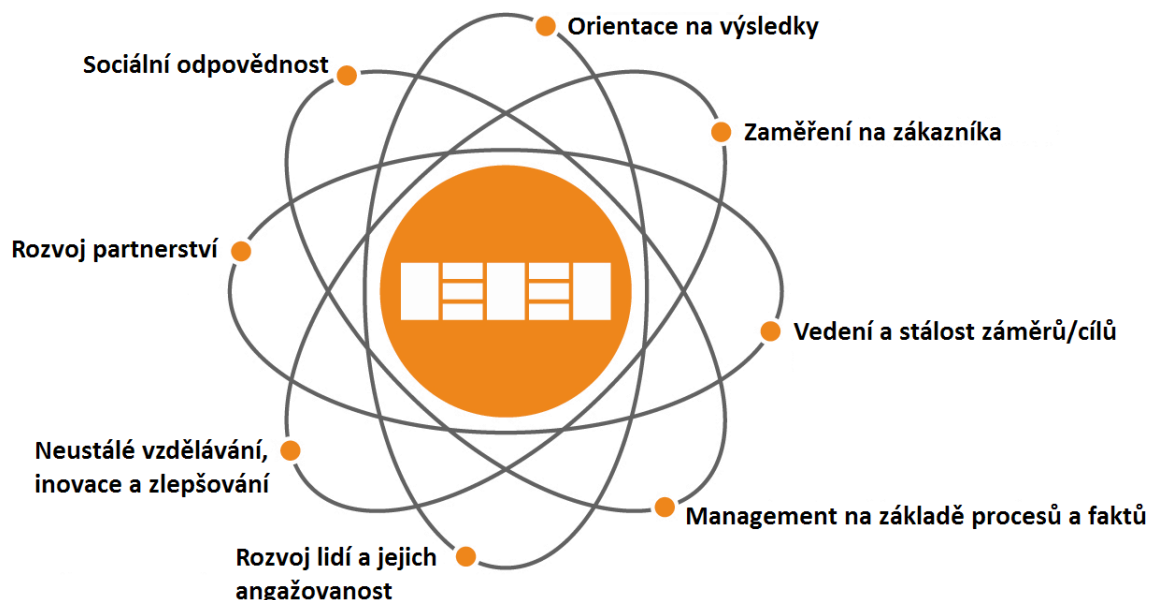
<sup>18)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 208.

<sup>19)</sup> TQM = Total Quality Management – jedná se o komplexní řízení jakosti.

<sup>20)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 38.

<sup>21)</sup> Excellence = vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků.

- **Sociální odpovědnost** – Excellence je aktivitami, které jdou daleko za rámec minimálních požadavků legislativy, a kterými se organizace snaží o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti.<sup>22)</sup>



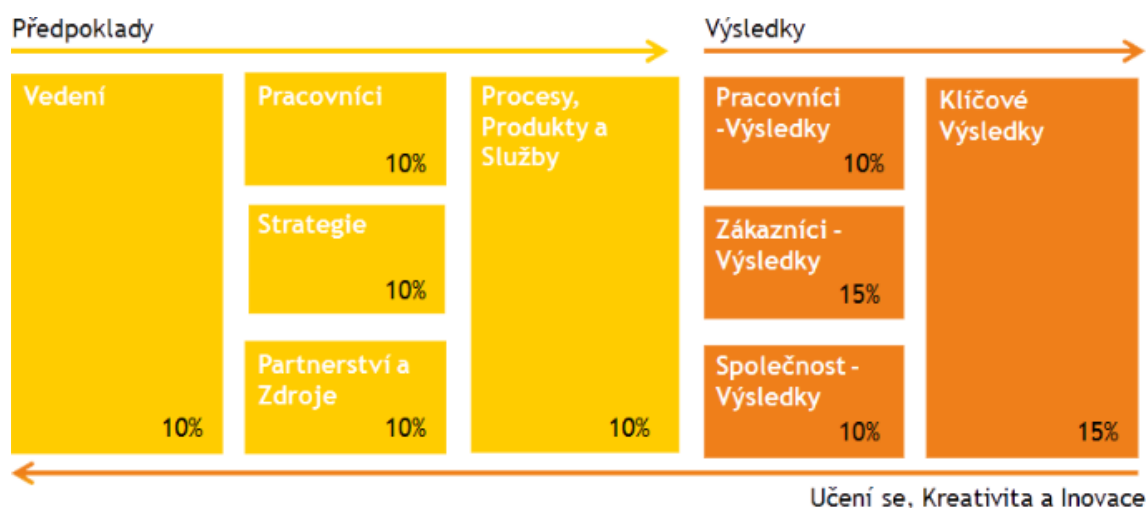
Obr. 2: Základní koncepce excellence (Upraveno dle: EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Fundamental Concepts. *Efqm.org* [online]. ©2012 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>)

Úkolem The EFQM Excellence Model je odhalit slabá místa podniku a upozornit na jeho slabé stránky. Model má obecný charakter, a díky tomu jej lze aplikovat v jakékoli organizaci bez rozdílu její velikosti a druh nabízených produktů. Obsahuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií a každé dva roky je přezkoumáván a aktualizován z pohledu komplexnosti a vhodnosti. Prvních pět kritérií (tj. Předpoklady) doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, zatímco další čtyři kritéria (tj. Výsledky) ukazují, co bylo organizací již dosaženo.<sup>23)</sup> Mezi kritérii modelu jsou přirozeně logické vazby, například přístupy a metody uplatňované v rámci kritéria Lidé (Pracovníci) významně ovlivňují výsledky vzhledem k zaměstnancům.<sup>24)</sup> Základní schéma a vazby modelu jsou znázorněny na následujícím obrázku 3.

<sup>22)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 39.

<sup>23)</sup> SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. s. 40-41.

<sup>24)</sup> tamtéž, s. 57.



Obr. 3: The EFQM Excellence Model (Zdroj: AFOS, S.R.O. Můžete řídit jen to, co dokážete efektivně změřit. *Fleon.cz* [online]. ©2012 [cit. 2012-10-29]. Dostupné z: <http://fleon.cz/efqm.php>)

Logika modelu není příliš složitá, předpokládá, že znamenitých výsledků organizace lze dosáhnout jen za podmínky maximální spokojenosti zákazníků a vlastních zaměstnanců, a při respektování okolí. Tyto výsledky jsou ale podmíněny dokonalým zvládnutím a řízením procesů, což si žádá nejen vhodně stanovenou a rozvíjenou strategii, ale i propracovaný systém řízení všech zdrojů, včetně lidských, a budování vztahů s partnery. To lze umožnit odpovídající podnikovou kulturou a přístupem vedení všech úrovní managementu.<sup>25)</sup>

Konceptu The EFQM Excellence Model lze využít:

- ➔ ke kontrole výkonnosti podniku a identifikaci jeho silných a slabých stránek,
- ➔ k iniciaci a řízení neustálého procesu zvyšování výkonnosti,
- ➔ k využití externího benchmarkingu,
- ➔ k využívání „Best Practice”.<sup>26)</sup>

V současné době jsou již nezvratné důkazy o tom, že úspěšné použití The EFQM Excellence Modelu přináší organizacím výrazné ekonomické a sociální efekty.<sup>27)</sup>

<sup>25)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 41.

<sup>26)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 33.

<sup>27)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 57.

### **The EFQM Excellence Model verze 2013**

Evropská nadace pro řízení jakosti, tak jak slíbila při uvedení modelu 2010, revidovala a zpřesnila model na základě výstupů od stovek řídicích pracovníků napříč Evropou shromážděných během posledních 3 let. Provozní ředitel a vedoucí projektu Matt Fisher k tomu říká: „Je to evoluce, nikoli revoluce. Pro oživení ekonomiky je důležité, aby organizace a jejich vedoucí převzali odpovědnost a řídili transformaci zaměřenou na udržitelný rozvoj, budoucí schopnosti a zaujali strategičtější přístup k řízení rizik. To je jen pár příkladů z oblastí, na které bude zaměřena větší pozornost ve verzi modelu 2013. Rovněž zjednodušíme rámec řízení, což lidem usnadní pochopení a implementaci.“

Aktualizovaná verze modelu byla představena 10. října 2013 na EFQM Fóru v Bruselu.<sup>28)</sup>

#### **2.1.3 Balanced Scorecard**

Metodě Balanced Scorecard dal vzniknout střet potřeby podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulého modelu finančního účetnictví.<sup>29)</sup> Je zvláštním druhem konkretizace, zobrazení a sledování strategií. Tato metoda má výrazně přispět k zvýšení pravděpodobnosti zavedení vytyčené strategie. Prvotní koncept vyvinuli počátkem 90.let profesori Kaplan a Norton na Harvard Business School. Podnětem byla kritika silně finančního zaměření amerických systémů řízení. Podstatou konceptu se tedy stala myšlenka, že k ocenění výkonů musí být celkově zohledněny různé relevantní součásti činnosti podniku – např. finance, zákazníci nebo procesy.<sup>30)</sup>

BSC zachovává tradiční finanční měřítka minulé výkonnosti, které ale doplňuje novými měřítky hybných sil budoucí výkonnosti.<sup>31)</sup> Finanční i nefinanční měřítka jsou součástí

---

<sup>28)</sup> EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. The EFQM Excellence Model 2013. *Efqm.org* [online]. [cit. 2013-11-21]. Dostupné z: <http://www2.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/TheEFQMExcellenceModel2013/tabid/428/Default.aspx>

<sup>29)</sup> KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. s. 19.

<sup>30)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 8-9.

<sup>31)</sup> KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. s. 19.



informačního systému přístupného manažerům všech úrovní podniku.<sup>32)</sup> Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, a díky tomu se stávají strategicky významnými cíli organizace rozhodujícími o jejím celkovém úspěchu. Implementace BSC znamená, že se cíle a měřítka přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu – tzv. perspektivám. Přiřazení k perspektivám by mělo zabránit jednostrannému myšlení při odvozování a sledování cílů. Přemýšlení v rámci perspektiv a jejich provazování tak dokumentuje základní souvislosti podstatné pro realizaci strategie.<sup>33)</sup> Cíle spolu s měřítky sledují výkonnost podniku z těchto čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu.<sup>34)</sup>



Obr. 4: Princip převedení vize a strategie podniku do měřicího systému BSC (Zdroj: VLASTNÍ CESTA S.R.O. Balanced Scorecard – Vlastní cesta. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>)

<sup>32)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 194.

<sup>33)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 9-10.

<sup>34)</sup> KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. s. 19.

### ♦ Finanční perspektiva

Finanční perspektiva měří úspěch či neúspěch strategie a efekt její realizace.<sup>35)</sup> Jde o sledování spokojenosti vlastníků, tedy toho, zda jsou adekvátním způsobem zhodnocovány jejich vložené prostředky. Hlavním cílem této perspektivy může být např. ROE<sup>36)</sup>, EVA<sup>37)</sup>, provozní zisk atd. Finanční ukazatele jsou důležité pro hodnocení ekonomických dopadů realizovaných akcí.<sup>38)</sup>

Základní otázka finanční perspektivy zní: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“<sup>39)</sup>

### ♦ Zákaznická perspektiva

V této perspektivě se zaměřuje pozornost na zákazníka.<sup>40)</sup> Podnik musí v této oblasti stanovit, jaké zákazníky chce především obsluhovat, jakou hodnotu, resp. užitek jim chce nabídnout, a jak by chtěl, aby jej zákazníci vnímali.<sup>41)</sup> Klíčovými měřítky mohou být spokojenost zákazníků, loajalita zákazníků, ziskovost zákazníků, tržní podíl apod.<sup>42)</sup>

Základní otázka zákaznické perspektivy zní: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“

### ♦ Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů definuje potřebné výstupy a výkony procesů, které umožní dosáhnout finančních a zákaznických cílů. Jedná se o zaměření na procesy mající mimořádný význam při realizaci strategie.<sup>43)</sup>

Procesy podniku je nutné organizovat takovým způsobem, aby výstup měl parametry požadované zákazníkem, a současně byl co nejhospodárnější. To znamená, že se soustřeďuje pozornost na hodnotový řetězec, jenž se skládá z procesu:

---

<sup>35)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

<sup>36)</sup> ROE = Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu.

<sup>37)</sup> EVA = Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota.

<sup>38)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 195.

<sup>39)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 24.

<sup>40)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 196.

<sup>41)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

<sup>42)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 196.

<sup>43)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

- inovačního,
- provozního,
- poprodejního.

V oblasti interních procesů je třeba sledovat tři parametry – náklady, kvalitu procesu a dobu cyklu.<sup>44)</sup>

Základní otázka perspektivy interních procesů zní: „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

#### ♦ Perspektiva učení se a růstu (Perspektiva potenciálů)

V rámci této perspektivy jsou profilovány budoucí potenciály a předpoklady úspěchu podniku. Zdroji v této oblasti jsou zaměstnanci, znalosti, inovace, technologie, podnikové procesy a informační systémy. Tyto potenciály přitom neslouží pouze k realizaci momentální strategie, ale současně tvoří předpoklady pro úspěšné zvládnutí budoucích změn a zvyšují přizpůsobivost.<sup>45)</sup> Ke klíčovým oblastem perspektivy učení se a růstu patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomoci a angažovanost.<sup>46)</sup>

Základní otázka perspektivy učení se a růstu zní: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“<sup>47)</sup>

Strategické cíle stejně jako jejich měřítka a cílové hodnoty nejsou navzájem odděleny, ale naopak jsou mezi sebou úzce provázány vztahy příčin a důsledků. Uskutečnění jednoho strategického cíle podporuje dosažení jiných cílů, jenž jsou součástí vyváženého systému cílů.<sup>48)</sup>

BSC není pouze taktický nebo operační systém měřítek. Inovativní organizace jej aplikují jako strategický manažerský systém, tzn. k řízení dlouhodobé strategie.

<sup>44)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 196-197.

<sup>45)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

<sup>46)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 197.

<sup>47)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

<sup>48)</sup> tamtéž, s. 12.

Předností BSC používají podniky k realizaci těchto rozhodujících manažerských procesů:

- a) k vyjasnění a transformaci vize a strategie do konkrétních cílů,
- b) ke komunikaci a propojení strategických měřítek a plánů,
- c) k plánování a vytyčení cílů a harmonizace strategických iniciativ,
- d) ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se,
- e) k provádění periodických a systematických strategických revizí.<sup>49)</sup>

#### 2.1.4 Six Sigma

*„Koncepce Six Sigma byla zavedena Billem Smithem v roce 1987 jako strategická iniciativa amerického podniku Motorola, který přišel s podstatným zaměřením na kvalitu a tím začal i se značným snižováním četnosti neshod, nákladů u výrobních technologií a zlepšením plnění požadavků zákazníka. Následně tuto koncepci zdokonalila a aplikovala i v oblasti služeb další americká společnost General Electric.“<sup>50)</sup>*

Pande, Neuman a Cavanagh (2002) definují Six Sigma jako úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Obzvláště se zakládá na pochopení potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na důsledném přístupu k řízení, zlepšování a tvorbě nových obchodních, výrobních a obslužných procesů.

Převážná většina součástí Six Sigma není zcela nová, naopak je ale nové vytyčení úrovně kvality, jenž připouští pouze 3,4 chyb na jeden milion případů. Stěžejní součástí zlepšování lze vidět v měření a statistice.

Töpfer (2008) uvádí, že základní přístup koncepce Six Sigma zajišťuje kvalitu, jenž lze vyjádřit následovně: „Kvalita výrobku dodávaného zákazníkovi je zajištěna procesy u dodavatele, které jsou tak způsobilé, že pravděpodobnost vzniku neshodného výrobku

---

<sup>49)</sup> KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. s. 21-28.

<sup>50)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. 2011. s. 15.

je zanedbatelně nízká.“ Předcházení vzniku neshodného produktu má pro podnik význam přínosných ekonomických efektů. Six Sigma přispívá nejen k nalezení cesty, jak kvantifikovat a analyzovat výkon podniku, ale rovněž obsahuje návody na zlepšování výkonnosti a řízení organizace.<sup>51)</sup>

Na následujícím obrázku 5 jsou zobrazeny jednotlivé kroky koncepce Six Sigma.



Obr. 5: Jednotlivé kroky koncepce Six Sigma (Upraveno dle: EDOLO CONSULT S.R.O. Analyzuj a Proveď – Six Sigma. *Analyzujaproved.cz* [online]. ©2010 [cit. 2012-11-22]. Dostupné z:

[http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_522&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_522&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd))

Cílem první fáze (Definovat) je definovat účel a rozsah projektu. Druhá fáze (Změřit současný stav) má popsat a změřit současný stav a ověřit, zda metoda měření vyhovuje pro analýzu procesu. Úkolem třetí etapy (Analyzovat) je najít a pomocí naměřených údajů prokázat příčiny současného stavu. Najít, ověřit a realizovat řešení problému je

<sup>51)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. 2011. s. 15.

cílem čtvrté etapy (Ověřit a realizovat), zatímco v páté etapě (Kontrolovat) bylo řešení již realizováno a naším úkolem je změřit jeho účinnost.<sup>52)</sup>

**Výhody** koncepce Six Sigma:

- ✓ důsledná realizace strategického plánu na základě statistických nástrojů managementu kvality,
- ✓ nekompromisní přístup ke sběru dat a jejich analýze,
- ✓ identifikuje i ty nejmenší příležitosti pro zlepšení procesů,
- ✓ schopnost zajistit sledování procesů, jejich zlepšování a uplatňování ve všech oblastech.

**Nevýhodou** je možná neschopnost pokrýt všechny činnosti podniku najednou.<sup>53)</sup>

## **2.2 Koncepty Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Excellence Model ve vzájemném propojení účinků**

Vedení řady podniků si stále méně klade otázku, zda Six Sigma je víc než pouhým heslem, a zda ovlivňuje víc než pokrokové koncepty jako The EFQM Excellence Model nebo ISO 9000:2000. Současně však řadě podnikům zatím stále není jasné, v čem spočívá rozdíl a vymezení nových manažerských konceptů, jako je Balanced Scorecard. Podniková praxe ovšem dokazuje, že je možné tyto koncepty výborně kombinovat.

Značné pochybnosti a nejistota panují v managementu zejména u smysluplné kombinace a koordinovaného postupu, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že v minulosti zaznívala jen hesla, místo toho, aby bylo dosahováno výsledných účinků. Odborníci a zkušení uživatelé však účinky Six Sigma znají.

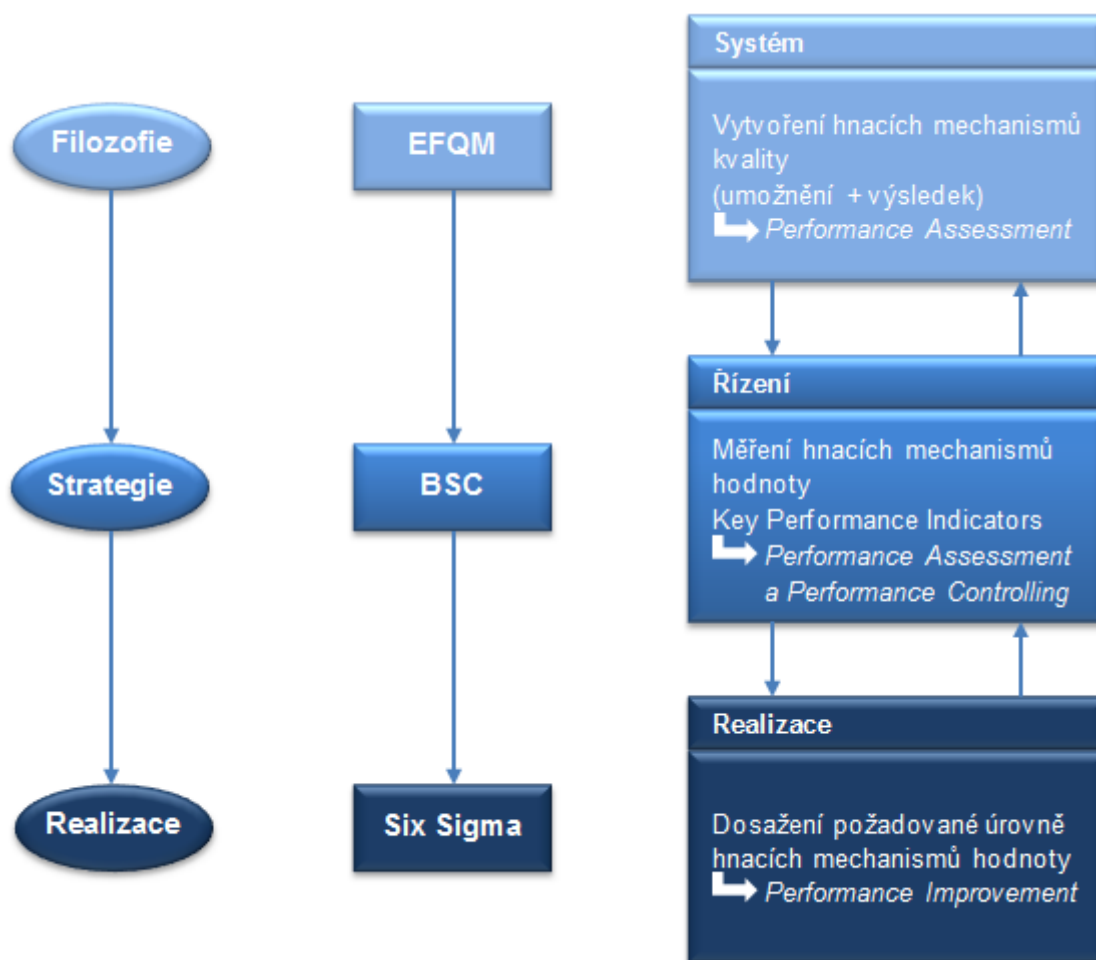
---

<sup>52)</sup> INTERQUALITY, SPOL. S R.O. Co je to Six Sigma. *Sixsigma-iq.cz* [online]. [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.sixsigma-iq.cz/COJESIXSIGMA.aspx>

<sup>53)</sup> EDOLO CONSULT S.R.O. Analyzuj a Proved' – Six Sigma. *Analyzujaproved.cz* [online]. ©2010 [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_522&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_522&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd)

Six Sigma není automatickým regulačním nástrojem k růstu zisku, není ani ryzím programem na redukci nákladů nebo znamením pro rušení pracovních míst. Stěžejní otázkou tedy je, jak je možné Six Sigma přizpůsobit v rostoucí QM struktuře a těsně propojit s The EFQM Excellence Model a Balanced Scorecard.

Pro utvoření synergie tří konceptů Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Excellence Model je vzhledem k jejich odlišným výchozím bodům podstatné znát rozhraní pro kombinaci a koordinované použití (viz Obr. 6).<sup>54)</sup>



Obr. 6: Strategické propojení účinků tří Quality Management konceptů (Upraveno dle: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.)

<sup>54)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 321-323.

The EFQM Excellence Model se svým rozlišováním umožnění a výsledku zaměřuje na hodnocení výkonu v porovnání s ideálním podnikem. Jednoznačné odlišení a standardizovaný seznam kritérií poskytuje ucelený přehled, který umožňuje dostatečné a úplné pochopení silných a slabých stránek podniku na procesní úrovni.

Připojením Balanced Scorecard se zintenzivňuje zaměření na hnací mechanismy hodnot, a to zaměřením zcela charakteristickým danému podniku. V čele stojí filozofie Business Excellence i realizace strategie podniku. BSC tedy poskytuje požadovaný strategický základ pro upřednostnění nezbytných opatření a přidělení zdrojů. Východiskem pro systematické zvyšování a zlepšování výkonu je jeho konkrétní měření.

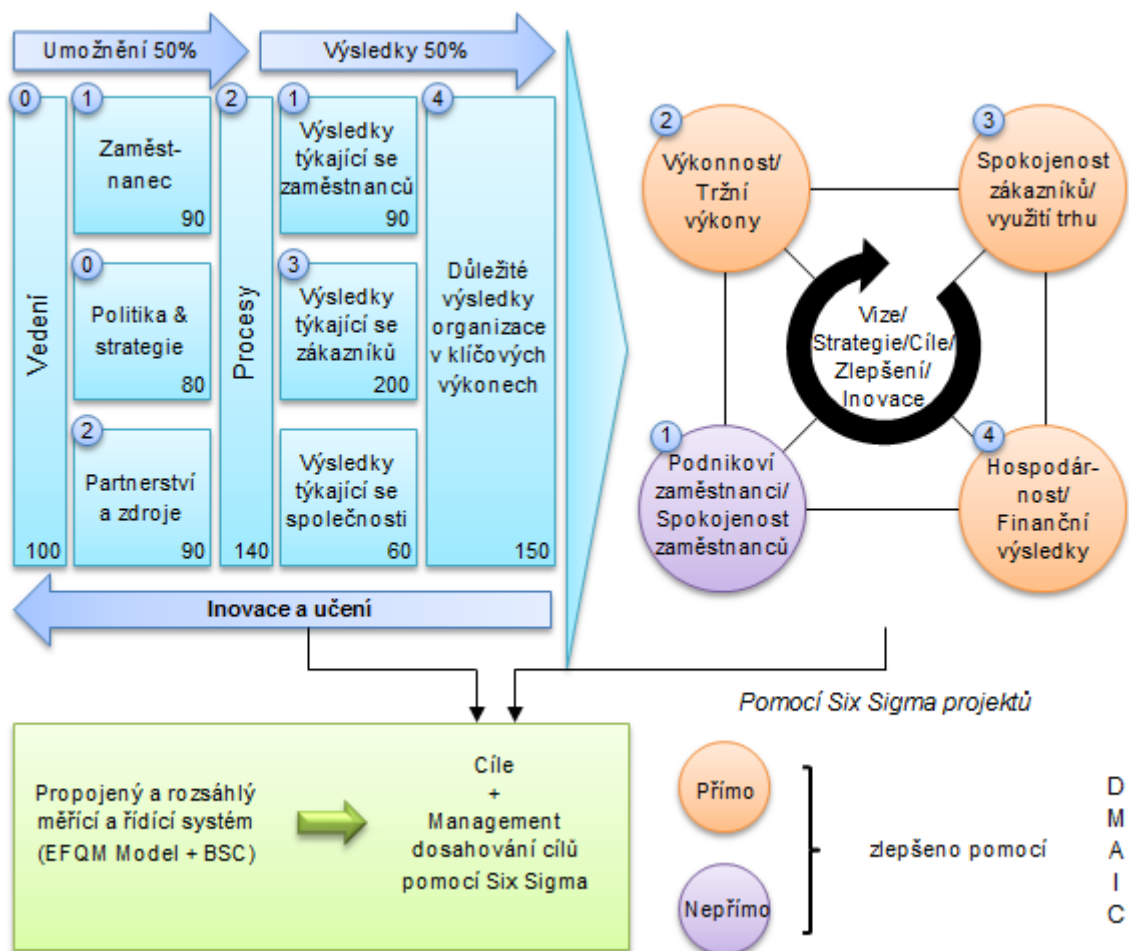
Six Sigma výše uvedené modely rozšiřuje a posiluje svým naprostým zaměřením na realizaci. Prostřednictvím jednoznačných cílů a milníků se dosahuje realizace vytyčených úrovní hnacích mechanismů hodnot. Pozornost se tak zaměřuje na úzkou vazbu k obchodní strategii a kvalitativní vizi z pohledu zákazníka i na procesy nepřetržitého zlepšování na základě jednoznačně stanovených měrných veličin a řídicích kritérií. Úsilí směřuje k velkodimenzionálním zdokonalením jako měřitelnému užitku pro podnik i zákazníky.<sup>55)</sup>

Podstatné souvislosti mezi všemi třemi modely jsou zobrazeny na obrázku 7.

---

<sup>55)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 323-324.





Obr. 7: Operativní propojení modelu EFQM, Balanced Score Card a Six Sigma (Upraveno dle: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.)

“Východiskem v Business Excellence modelu EFQM jsou prvky Vedení, Politika a Strategie (0). Svoji obdobu při použití metody BSC mají ve vizi, strategii a podnikové filozofii inovačních zlepšení, jako v předpokladu pro obsahové propojení a důsledné řízení čtyř perspektiv.

Takto se dá pomocí Six Sigma přímo zlepšit tři ze čtyř perspektiv a tím převážnou část elementů modelu EFQM. Pouze perspektiva podnikových zaměstnanců (1) a tím učení se a vývoj selepší nepřímo. Zaměstnanci jsou po dostatečném zaškolení aktivně zapojeni do zlepšovacích procesů (Six Sigma projekty), vybaveni decentralizovanou kompetencí a odpovědností, vyvíjejí koncepty řešení a realizují je.

*Propojený a rozsáhlý měřicí a řídicí systém, kterého dosáhneme kombinací EFQM modelu a BSC, doplníme o Six Sigma. Vytvoří se tak projektově jasné cíle na základě definovaných měrných a řídicích veličin a především se zlepší management dosahování cílů. Hned při prvních rozpoznaných problémech proces analyzujeme a zoptimalizujeme. Tím se bezprostředně zvyšuje výkonnost (2) podniku, a to obvykle prospěje i nabízeným tržním výkonům. Důležitou roli při realizaci kvalitativní strategie hrají také partneři a stanovené zdroje.*

*Cílem je vysoká spokojenost, která vede k silnému využití trhu (3). Nakonec se usiluje o důležité finanční výsledky (4), hospodárnost a zvýšení rentability. Podnikové výsledky se ale v jedné perspektivě BSC nalézt nedají. Odrážejí se například ve výkonnosti týkající se životního prostředí, a tím ovlivněné spokojenosti zákazníků. Navíc tak mohou vznikat účinky na hospodárnost a finanční výsledky.*”<sup>56)</sup>

Už je tedy jasná souvislost mezi QM koncepty, která bude ještě názorně vysvětlena na následujícím příkladu s automobilem. EFQM model představuje designerský návrh, jenž je díky kolům, kokpitu a motoru schopen jízdy, a tím představuje jako “ideální model” jádro pro odvozování a benchmarking. V porovnání s tím nová norma ISO 9000:2000 svým zaměřením na zákazníky, procesy a výsledky symbolizuje podvozek a šasi. Chybí však, na rozdíl od modelu EFQM, porovnání s ideálním podnikem, který by dotvářel design na základě uceleného seznamu kritérií.

Implementace Balanced Scorecard významně zvyšuje kvalitu ovládání automobilu pomocí volantu, speciálních kol a ovladatelné palubní desky. Následná implementace Six Sigma, související s podnikovou strategií a oblastí obchodní činnosti, znamená výrazně silnější motor. Vzrostla tedy hodnota celého vozidla a zcela kompletně se využila kvalita řízení.

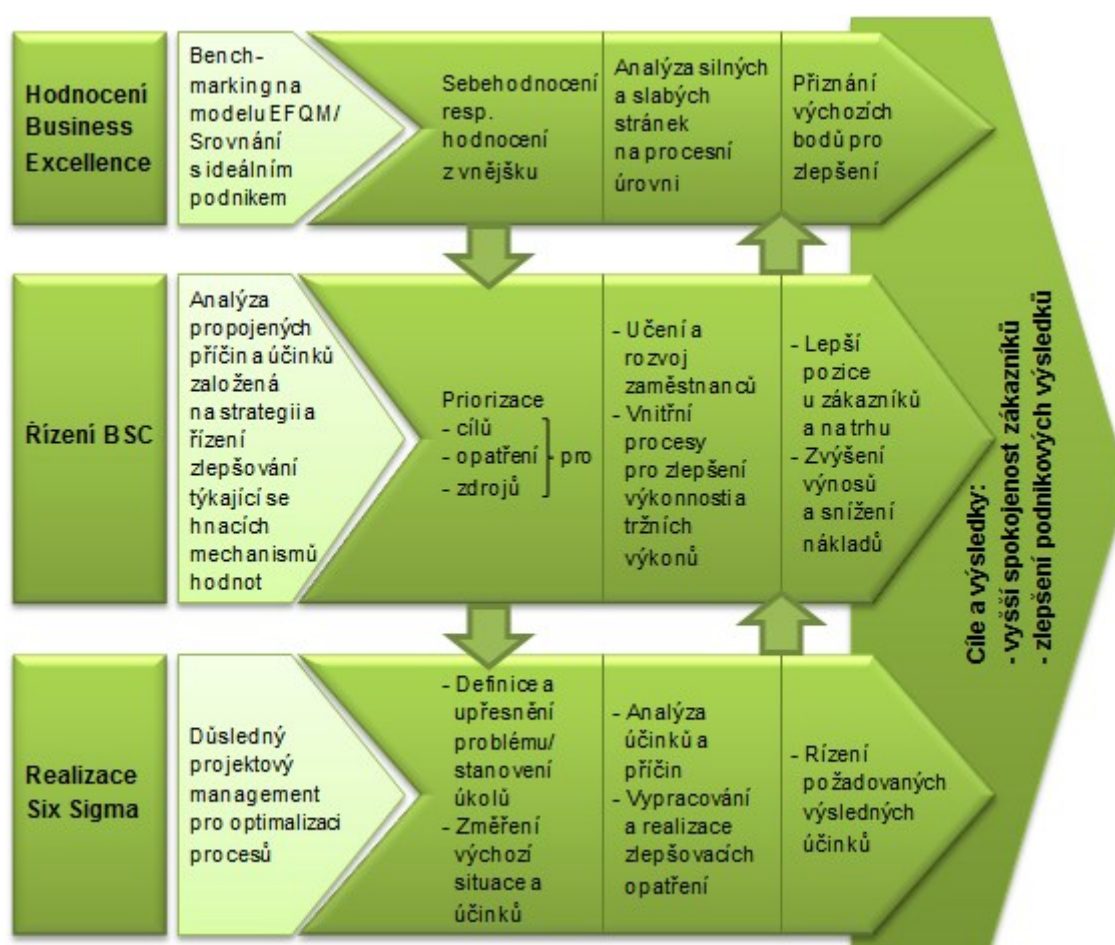
Standardní model se tedy stává výkonným sportovním automobilem. Zvýšením úrovně se model EFQM přizpůsobí k žádoucímu ideálnímu podniku. “*Obrazně řečeno, Six*

---

<sup>56)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 324.

*Sigma se stává “Turbomotorem řízení kvality”, a tím zároveň “Strojem na růst a zvyšování produktivity”.<sup>57)</sup>*

Spojení manažerských konceptů Six Sigma, Balanced Scorecard a The EFQM Excellence Model zesiluje strukturované řízení na základě standardů a cílů a umožňuje Benchmarking na úrovni Business Excellence. Six Sigma se v tomto spojení stává “turbomotorem” celého managementu kvality. Na níže uvedeném obrázku X jsou zrekapitulovány obsahové náplně a nástroje všech tří konceptů se společnými cíly, kterými jsou zlepšování výsledků podniku a zvyšování spokojenosti zákazníků.<sup>58)</sup>



Obr. 8: Pomocí tří konceptů k vyšší spokojenosti zákazníků a lepším podnikovým výsledkům (Upraveno dle: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.)

<sup>57)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 324-326.

<sup>58)</sup> tamtéž, s. 330.

Modely jsou vyobrazeny tak, že hodnocení Business Excellence znázorňuje koncepční představu, zatímco realizace ve veličinách řízení probíhá v BSC, a realizace zlepšování je vyhrazena metodě Six Sigma. Při zavádění a realizaci v praxi však nemusí být nezbytně dodrženo toto pořadí.

Naopak, pokud ve fázi počátku zavádění Balanced Scorecard budou vypracovány hnací mechanismy hodnot, může to být značně účinnější a pro management přesvědčivější. Tak lze pomocí Six Sigma projektů důsledně odstraňovat rozpoznané nedostatky, a teprve potom dosáhnout prostřednictvím modelu EFQM kompletní a koncepční přestavby. V opačném případě existuje nebezpečí, že se veškeré síly v podniku budou neúměrně dlouhou dobu zaměřovat na srovnávání s ideálním podnikem a na identifikování nedostatků, aniž by byl vůbec zahájen proces zlepšování. V porovnání se zahájením modelu EFQM obsahuje celkový záměr začít se Six Sigma a/nebo s Balanced Scorecard více “transakcí”, takže dochází rychleji k pohybu směrem k dosažitelným výsledkům a účinkům.<sup>59)</sup>

## 2.3 Model START PLUS

Rada kvality České republiky<sup>60)</sup> doporučuje všem zájemcům o zlepšování výsledků jejich podnikatelských aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti jednoduchý model, jehož prostřednictvím lze zjistit současnou úroveň podniku, silné stránky i náměty na zlepšování a nastartovat proces zlepšování v oblastech, ve kterých je to třeba.

Model se nazývá START PLUS a je součástí programů Národní ceny kvality střední obtížnosti vedle modelu START (jednoduchý) a modelu EXCELENCE (náročný). Všechny tři modely jsou založeny na principech The EFQM Excellence Model.

---

<sup>59)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 330.

<sup>60)</sup> Rada kvality České republiky byla ustavena usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000 jako poradní, iniciační a koordinační orgán vlády ČR, zaměřený na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v ČR. Je garantem Národní ceny kvality ČR (dále jen NCK ČR), přijímá Statuty a pravidla programů NCK ČR a jejich změny a každoročně vyhlašuje nový ročník. Výkonným orgánem Rady je Národní informační středisko podpory kvality, které koordinuje všechny aktivity v programech NCK ČR.

Soustavné a pravidelné srovnávání činností podniku s The EFQM Excellence Model je nástrojem k neustálému zlepšování výkonnosti a efektivnosti všech jejích činností. Základním přístupem je sebehodnocení organizace. Model je používán managementem úspěšných organizací a je znám jako jeden z nejlepších prostředků k hodnocení všech činností organizace. Podrobněji byl The EFQM Excellence Model popsán v kapitole 2.1.2.

*„Model START PLUS Národní ceny kvality České republiky navazuje na nejjednodušší model START. I tento model START PLUS za účelem snadného zahájení práce s Modelem jej zjednodušuje, stejně tak zjednodušuje proces sebehodnocení a hodnocení. Současně jsou zachovány všechny hlavní charakteristiky Modelu EXCELENCE i hodnocení tak, aby organizace mohly později přejít na použití tohoto plného Modelu.“<sup>61)</sup>*

Model START PLUS má stejnou základní strukturu jako The EFQM Excellence Model (viz obr. 3 v kapitole 2.1.2). Devět kritérií, která jsou rozdělena na skupiny „Předpoklady“ a „Výsledky“, je základem pro hodnocení organizace na cestě k úspěšnosti. Příslušná procenta znamenají relativní důležitost kritéria vzhledem k celku. Celkové teoretické maximum je 1000 bodů, začínající organizace se zpravidla pohybují v intervalu 100 až 300 bodů. Skupina „Předpoklady“ popisuje, jakým způsobem bylo dosažení výsledků plánováno a také dosaženo. Skupina „Výsledky“ se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla nebo právě dosahuje, a to v dlouhodobé, minimálně tříleté historii.<sup>62)</sup>

### **2.3.1 Předpoklady**

Model START PLUS je od plného The EFQM Excellence Model rozdílný tím, že popisuje předpoklady formou otázek, které předpoklady rozdělují na menší části, na které lze konkrétně odpovědět.

---

<sup>61)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 2011. s. 7.

<sup>62)</sup> tamtéž, s. 25.

Pro všechny otázky skupiny „Předpoklady“ platí, že by způsob jejich uskutečnění měl být plánován, a měl by podporovat strategii organizace. Každý přístup by měl být v praxi aplikován systematicky, a měl by být hodnocen a zlepšován. Do této skupiny patří kritéria 1 až 5.<sup>63)</sup>

### 2.3.2 Výsledky

Výsledky jsou ze své podstaty konkrétní a každý podnik může podle svého zaměření a podmínek používat pro jejich určení jinou sadu měřítek. Právě proto je velmi obtížné stanovit v modelu START PLUS nějakou konkrétní sadu měřítek. Z tohoto důvodu jsou v části zprávy věnované výsledkům u každého kritéria nachystány dvě tabulky (měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti), kam organizace stručně definuje měřítka, jenž v určité oblasti používá. Každé kritérium je zaměřeno na jinou oblast výsledků, a tím i na jiná měřítka.

Veškerá kritéria skupiny „Výsledky“ musí mít konkrétní číselnou podobu, aby bylo možné sledovat jejich trendy, vytyčovat cíle a porovnávat je s výsledky vhodných externích organizací.

U měřítek skupiny „Výsledky“ se dále hodnotí rozsah a přiměřenost, tzn. rozsah pokrytí dané oblasti vhodnými měřítky. Hodnotí se tedy, co se měří, a zda je to přiměřené dané oblasti a charakteru organizace. Kupříkladu jedno nebo dvě měřítka spokojenosti zákazníků mohou být dostatečné pro organizaci s dvaceti zaměstnanci, ale nedostatečné pro organizaci s 300 zaměstnanci, která by měla měřit více věcí.

Tato skupina zahrnuje kritéria 6 až 9.<sup>64)</sup>

---

<sup>63)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 2011. s. 25.

<sup>64)</sup> tamtéž, s. 29.

### **2.3.3 Význam jednotlivých kritérií**

#### Kritérium 1: Vedení

Kritérium zkoumá chování a činnost vrcholového managementu i ostatních vedoucích pracovníků. Zaměřuje se obzvláště na to, jak vůdčí osobnosti podporují a umožňují dosažení poslání a vize a rozvíjejí hodnoty nezbytné pro dlouhodobý úspěch.

#### Kritérium 2: Strategie

Kritérium se zabývá tím, jak podnik realizuje své poslání a vizi pomocí jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, cíli, procesy, plány a úkoly.

#### Kritérium 3: Pracovníci

Třetí kritérium je zaměřeno na to, jak si organizace cení svých zaměstnanců, a jakým způsobem využívá a rozvíjí jejich potenciál k navzájem výhodnému dosahování cílů.

#### Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Hlavní cílem tohoto kritéria je řízení a plánování spolupráce s externími organizacemi, řízení vnitřních zdrojů a efektivní fungování vlastních procesů.

#### Kritérium 5: Procesy, Produkty a Služby

Kritérium se týká vývoje, řízení a zlepšování podnikových procesů pro podporu realizace vlastní politiky a strategie a uspokojování potřeb zákazníků i jiných zainteresovaných stran.

#### Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Toto kritérium se zabývá výsledky, jakých podnik dosahuje vzhledem ke spokojenosti externích zákazníků.

#### Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium sedmé monitoruje výsledky, kterých je organizací dosahováno ve vztahu k vlastním pracovníkům a jejich spokojenosti.

#### Kritérium 8: Společnost – výsledky

V pořadí osmé kritérium se týká výsledků, kterých podnik dosahuje v oblasti uspokojování potřeb a očekávání okolí na úrovni místní, státní i mezinárodní.

#### Kritérium 9: Klíčové výsledky

Poslední deváté kritérium zkoumá výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a klíčovým prvkům strategie.<sup>65)</sup>

Sebehodnocením i hodnocením pomocí modelu START PLUS získává hodnocený podnik ucelený přehled popisující stav organizace i hodnocení tohoto stavu. Model START PLUS mohou využívat jak společnosti hlásící se do programu Národní ceny kvality České republiky, tak organizace, které model chtějí použít k sebehodnocení jako účinný nástroj zlepšování své výkonnosti.

Aplikace modelu START PLUS připravuje podnik na další (nejvyšší) úroveň cesty k excelenci aplikací plného The EFQM Excellence Model, a je apelem zúčastnit se soutěže a porovnávání s těmi nejlepšími.

Dokumentace modelu START PLUS sestává z Uživatelské příručky, dále z Podkladové zprávy pro hodnocení a z Hodnotícího sešitu.<sup>66)</sup>

### **2.3.4 Stupně ocenění**

#### 1. stupeň – Ocenění za zapojení organizace

*„Toto ocenění znamená, že organizace začala používat pro své řízení principy Modelu excelence EFQM a zúčastnila se programu START PLUS. Organizace, která získá toto ocenění, dosáhla bodového ohodnocení v rozsahu 175 až 300 bodů a obdrží Osvědčení s textem „Perspektivní firma“ (Perspektivní organizace), hodnocení dle modelu START PLUS.“*

---

<sup>65)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 2011. s. 26-31.

<sup>66)</sup> tamtéž, s. 7.



## 2. stupeň – Ocenění zlepšení výkonnosti organizace

*„Toto ocenění znamená, že organizace, která používá pro své řízení některé principy Modelu excelence EFQM se zúčastnila programu START PLUS. Organizace, která získá toto ocenění, dosáhla při bodovém hodnocení více jak 300 bodů. (diplom s textem „Úspěšná firma“ (Úspěšná organizace) – hodnocení dle modelu START PLUS.“<sup>67)</sup>*

Doba platnosti ocenění je 3 roky a organizace mají právo tuto skutečnost prezentovat ve svých propagačních a jiných materiálech, ať už písemných, obrazových či zvukových.<sup>68)</sup>

V této diplomové práci bylo aplikováno vydání modelu START PLUS z roku 2011, protože na počátku jejího zpracovávání byla tato verze poslední aktuální. V průběhu zpracovávání práce byl model START PLUS aktualizován a v roce 2013 byla vydána nová verze.

---

<sup>67)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 2011. s. 11.

<sup>68)</sup> tamtéž, s. 12-13.

<b>3</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>41</b>
3.1	Představení podniku.....	41
3.2	Základní údaje o podniku.....	42
3.3	Pracovníci a organizační struktura.....	43
3.4	Historie podniku, produkty a služby.....	46
3.5	Výrobní program.....	47
3.6	Strategie podniku.....	48
3.7	Investice.....	49
3.8	Bioplynová stanice Bratčice.....	50
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>52</b>
4.1	Hodnocení výkonnosti pomocí modelu START PLUS.....	52
4.1.1	Předpoklady.....	52
4.1.2	Výsledky.....	60
4.1.3	Bodové hodnocení modelu START PLUS.....	64
4.2	Vlastní návrhy ke zlepšení.....	67
4.2.1	Návrhy v oblasti Předpoklady.....	68
4.2.2	Návrhy v oblasti Výsledky.....	72

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti brněnského stavebního podniku STAVOS Brno, a.s., což bylo zároveň i hlavním cílem, který byl tímto naplněn. Jako nástroj pro hodnocení výkonnosti jsem si z několika možných metod zvolil model START PLUS, který vychází z principů The EFQM Excellence Model.

V teoretické části práce jsem věnoval pozornost základním pojmům, vybraným přístupům a moderním metodám hodnocení výkonnosti podniku. Podrobněji jsem popsal zejména zmíněný model START PLUS a význam jeho devíti kritérií, na základě kterých se organizace hodnotí.

Další část obsahuje charakteristiku vybraného podniku, jeho stručnou historii, strategii a popis současného stavu. Uvedena je rovněž jeho organizační struktura, výrobní program a produkty včetně nejvýznamnějších projektů a staveb.

V poslední části jsem již aplikoval model START PLUS, provedl jeho vyhodnocení a stanovil celkový počet přidělených bodů, kterých analyzovaný podnik dosáhl. Z výsledků jsem vyvodil návrhy na zdokonalení sebehodnocení a zlepšení výkonnosti.

Zjistil jsem, že vybraný podnik dosáhl celkově přibližně pětinu možných bodů. Z oblasti „Předpoklady” byla nejslabší oblastí strategie, na jejíž definici a řádném obeznámení všech stakeholderů by společnost měla zapracovat především. Velkou slabinou byla také absence měřítek a ukazatelů ve skupině „Výsledky”. Naopak nejlépe hodnoceným kritériem bylo „Procesy, produkty a služby”, které následovalo kritérium „Vedení”.

Navrhuji zejména zlepšení v oblasti strategie a stanovení měřítek a ukazatelů v kritériích „Zákazníci – výsledky”, „Pracovníci – výsledky” a „Společnost – výsledky”, a rozšíření sady měřítek v kritériu „Klíčové výsledky výkonnosti”. Samozřejmě doporučuji pravidelné opakování hodnocení výkonnosti pomocí modelu START PLUS,

jež by se měl stát základním nástrojem sebehodnocení podniku, avšak v jeho plném rozsahu. Návrhy v této diplomové práci by měly být jakýmsi startovacím procesem.

Dále navrhuji zařazení navržených opatření do akčního plánu společnosti, který by měl být pravidelně aktualizován. Měla by být také ověřována vhodnost měřítek vnímání a ukazatelů výkonnosti, a v případě nutnosti by měly být doplněny či pozměněny tak, aby lépe odpovídaly potřebám sledování vlastní výkonnosti. Situace na stavebním trhu není v současnosti příliš příznivá. Prognózy však hovoří o tom, že k růstu sektoru by mělo po šesti letech propadu dojít v roce 2015, proto je třeba této situace využít, vynaložit maximální úsilí být lepší než konkurence a snažit se zvyšovat svoji výkonnost.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AFOS, S.R.O. Můžete řídit jen to, co dokážete efektivně změřit. *Fleon.cz* [online]. ©2012 [cit. 2012-10-29]. Dostupné z: <http://fleon.cz/efqm.php>

BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. Brno: Vutium, 2011. 33 s. ISBN: 978-80-214-4408-9.

BRNO EASTGATE I. S.R.O. BRNO EASTGATE Office Park – obchodně administrativní centrum BRNO - Slatina. *Eastgate.cz* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.eastgate.cz/>

EDOLO CONSULT S.R.O. Analyzuj a Proved' – Six Sigma. *Analyzujaproved.cz* [online]. ©2010 [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_522&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_522&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd)

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Fundamental Concepts. *Efqm.org* [online]. ©2012 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. The EFQM Excellence Model 2013. *Efqm.org* [online]. [cit. 2013-11-21]. Dostupné z: <http://www2.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/TheEFQMExcellenceModel2013/tabid/428/Default.aspx>

FUČÍK, V. *Interview*. STAVOS Brno, a.s. U Svitavy 1077/2, Brno. 26.2.2014.

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

INTERQUALITY, SPOL. S R. O. Co je to Six Sigma. *Sixsigma-iq.cz* [online]. [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.sixsigma-iq.cz/COJESIXSIGMA.aspx>

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 86 s. ISBN 978-80-02-02313-5.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PANDE, P. S., NEUMAN, R. P. a R. R. CAVANAGH. *Zavádíme metodu SIX SIGMA aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. Vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 410 s. ISBN 80-238-9289-4.

PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

REZIDENCE ŘÍČANY S.R.O. Nové byty Říčany u Brna. *Bytyricanyubrna.cz* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.bytyricanyubrna.cz/>

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vyd. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

STAVOS BRNO, A.S. Bioplynová stanice Bratčice. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/bioplynova-stanice-bratcice/>

STAVOS BRNO, A.S. Organizační struktura. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/organizacni-struktura/>

STAVOS BRNO, A.S. Realizované projekty. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/realizovane-projekty/>

STAVOS BRNO, A.S. Stavby bytového charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-bytoveho-charakteru/>

STAVOS BRNO, A.S. Stavby na klíč, stavební firma STAVOS BRNO, a.s. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/>

STAVOS BRNO, A.S. Stavby občanského charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-obcanskeho-charakteru/>

STAVOS BRNO, A.S. Stavby průmyslového charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-prumysloveho-charakteru/>

STAVOS BRNO, a.s. *Výroční zpráva společnosti STAVOS Brno, a.s. za rok 2013*. Brno: STAVOS Brno, a.s., 2014.

TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

TRANSWEB GLOBAL INC. Xerox Benchmarking Model Help for Benchmarking – Transtutors. *Transtutors.com* [online]. ©2007-2014 [cit. 2012-10-17]. Dostupné z: <http://www.transtutors.com/homework-help/industrial-management/benchmarking/xerox-benchmarking-model.aspx>

VLASTNÍ CESTA S.R.O. Balanced Scorecard – Vlastní cesta. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obr. 1: Algoritmus benchmarkingu .....	18
Obr. 2: Základní koncepce excelence .....	21
Obr. 3: The EFQM Excellence Model .....	22
Obr. 4: Princip převedení vize a strategie podniku do měřicího systému BSC .....	24
Obr. 5: Jednotlivé kroky koncepce Six Sigma .....	28
Obr. 6: Strategické propojení účinků tří Quality Management konceptů .....	30
Obr. 7: Operativní propojení modelu EFQM, Balanced Score Card a Six Sigma .....	32
Obr. 8: Pomocí tří konceptů k vyšší spokojenosti zákazníků a lepším podnikovým výsledkům .....	34
Obr. 9: Logo společnosti STAVOS Brno a.s. ....	42
Obr. 10: Organizační schéma podniku .....	45
Obr. 11: Polyfunkční komplex Sfinx na ul. Hrnčířská v Brně a Olympia Brno – expanze IV .....	46
Obr. 12: Bioplynová stanice Bratčice v okrese Brno-venkov .....	51

## Seznam tabulek

Tab. 1: Stupnice hodnocení jednotlivých otázek oblasti „Předpoklady” .....	53
Tab. 2: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 1 .....	55
Tab. 3: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 2 .....	56
Tab. 4: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 3 .....	57
Tab. 5: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 4 .....	59
Tab. 6: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 5 .....	60
Tab. 7: Bodové hodnocení rozsahu .....	62
Tab. 8: Klíčové strategické výstupy výkonnosti a výpočet bodů za dílčí kritérium 9.1 .....	63
Tab. 9: Klíčové ukazatele výkonnosti a výpočet bodů za dílčí kritérium 9.2 .....	64
Tab. 10: Tabulka výpočtu bodů za kritéria oblasti „Výsledky” .....	65
Tab. 11: Tabulka výpočtu celkového počtu přidělených bodů za model START PLUS .....	65
Tab. 12: Návrhy měřítek vnímání kritéria Zákazníci – výsledky .....	72
Tab. 13: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Zákazníci – výsledky .....	73

Tab. 14: Návrhy měřítek vnímání kritéria Pracovníci – výsledky.....	74
Tab. 15: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Pracovníci – výsledky.....	75
Tab. 16: Návrhy měřítek vnímání kritéria Společnost – výsledky.....	76
Tab. 17: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Společnost – výsledky.....	76
Tab. 18: Návrhy strategických výstupů výkonnosti kritéria Klíčové výsledky.....	76
Tab. 19: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Klíčové výsledky.....	77

## **Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2013.....	44
Graf 2: Skladba výrobního programu v roce 2013 podle druhů výstavby.....	48
Graf 3: Počet přidělených bodů za jednotlivá kritéria.....	66
Graf 4: Grafické znázornění “vzdálenosti” jednotlivých kritérií od maxima.....	67